

Lehrveranstaltung:

Operatives Management

-

Wintersemester 2008/2009

Führung

Grundlagen

Kompetenzen für Führungskräfte

Macht/ Autorität/ Verantwortung

Wirksame Führung (Malik)

Grundlagen der Führungstheorien

Klassifizierung von Führungsstilen

Gemeinsamkeit der Definitionen (**Führung ist ein ...**)

Ein sozialer Beeinflussungsprozess, in dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu veranlassen

Kernfrage

Was macht den Prozess der Führung erfolgreich? =
Wodurch wird der Einzelne zum effektiven Führer / zur Führungskraft?

Messung der Führungseffektivität in der Praxis

- Zielerreichungsgrad
- Leistungsstellung(sgrad) der Gruppe
- Zufriedenheit mit der Führungskraft
- Umgang der Gruppenmitglieder untereinander
- Akzeptanz

Fachliche Kompetenz

Theorie und Praxis

Methodische Kompetenz

Moderation, Gesprächsführung, Projektmanagement, Dokumentation, Präsentation, Zielgerichtetes Vorgehen

Soziale Kompetenz

Motivationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kooperationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit

Persönlichkeitskompetenz

Auftreten, Intuition, Erscheinungsbild, Körperhaltung, Sprache, Kreativität, Initiative, Einstellungen, Ethik

Gerade die weichen Faktoren sind heute von großer Bedeutung !!!

Machtgrundlagen (French/Raven)

„Macht“ ist die Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen.

Diese Macht beruht auf der Kontrolle über Ressourcen:

- ✚ Macht durch **Belohnung**
- ✚ Macht durch **Bestrafung**
- ✚ Macht durch **Legitimation**
- ✚ Macht durch **Identifikation**
- ✚ Macht durch **Sachkenntnis**
- ✚ Macht durch **Information**




Diese Machtressourcen sind untereinander verbunden.

Entscheidend ist nicht die tatsächliche Macht, sondern wie der Geführte die Macht wahrnimmt !!!

Autorität

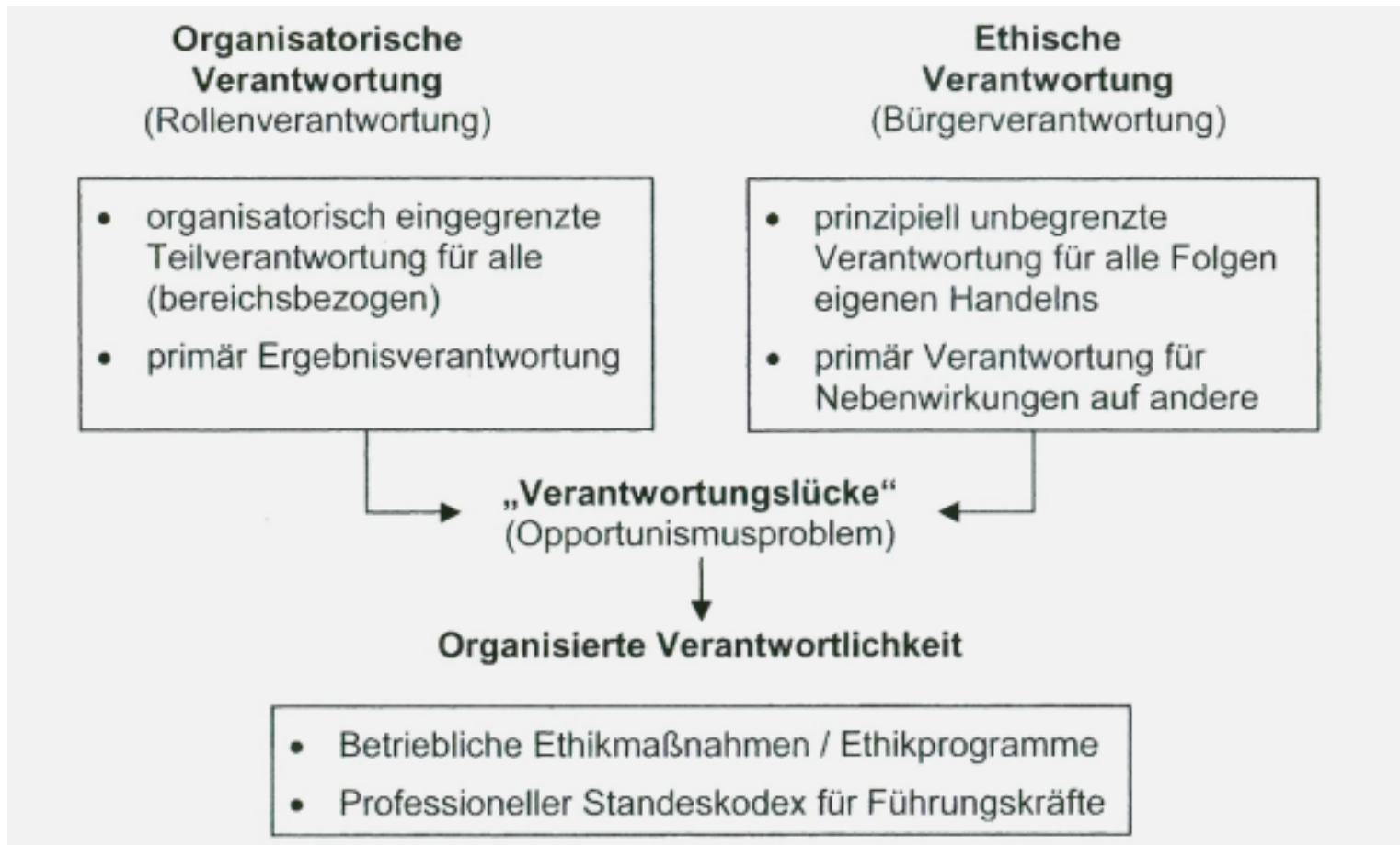
„Autorität“ ist - im Gegensatz zu Macht - eine Einflussbeziehung, die auf Ansehen, Anerkennung und Freiwilligkeit der Gefolgschaft beruht.

Autorität kann begründet sein in ...

-  Anerkennung der traditionellen Rechtmäßigkeit hierarchischer Ordnungen (**Amtsautorität**)
-  Anerkennung, Wertschätzung der Sachverständigkeit einer Person (**funktionale Autorität**)
-  Anerkennung, Wertschätzung anderer personaler Eigenschaften (z.B. Integrität, soziale Kompetenz) (**personale Autorität**)

Verantwortung als organisatorische und moralisch-ethische Kategorie

„Autorität verlangt Verantwortung, sie ist das natürliche Gegenstück“
 (Fayol, zit. nach Steinmann/Schreyögg)



Einflussgrößen auf den Führungsstil

Einflussgröße Führungsperson

Wertsysteme, Vertrauen in andere, Erfahrungen, Motivation, Präferenz für einen bestimmten Führungsstil, Umgang mit unbekanntem Situationen

Einflussgröße Untergebener

Wille nach und Erwartungen bezüglich Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit, Identifikation mit Unternehmenszielen, Verantwortungsbewusstsein, Motivation

Einflussgröße Situation

Art der Organisation und Kultur, Effektivität der Gruppe, Art der Situation, Zeitdruck, andere äußere Einflüsse

1. Resultatsorientierung

Management bedeutet Ergebnisse zu erzielen - wirtschaftliche und menschliche

2. Beitrag zum Ganzen

... was man aus der Position zum Gelingen der Unternehmung beitragen kann

3. Konzentration auf Weniges

Sorgfältig ausgewählte Prioritäten setzen

4. Stärken nutzen

Auf Stärken aufbauen, nicht auf Schwächenbeseitigung zielen

5. Vertrauen

Vertrauen ist die Grundlage für Motivation und eine robuste Führungsposition

6. Positives Denken

Chancen statt Probleme und auf Lösungen fokussieren

Aufgaben wirksamer Führung (Malik)

1. Für Ziele sorgen

Richtige, realistische Ziele erstellen, quantifizieren und Verantwortung übertragen

2. Organisieren

Den Kunden in den Mittelpunkt stellen und Sorge tragen, dass Mitarbeiter ebenso denken

3. Entscheiden

Klarheit über Entscheidungsproblem schaffen, Alternativen evaluieren, Entscheidung realisieren und Entwicklung verfolgen

4. Kontrollieren

Durch Kontrolle Verhalten der Mitarbeiter steuern

5. Menschen entwickeln und fördern

Möglichkeiten schaffen, Leistung zu erbringen, vorhandene Stärken und weiter zu entwickeln

Theorien X, Y, Z als philosophische Grundlage der Führungstheorien

Ausgehend von McGregors Menschenbildern

Theorie X Manager ... glaubt der Mensch hat eine Abneigung gegen Arbeit, scheut Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz und leistet erst dann Beiträge, wenn Kontrolle und Strafandrohung gegeben sind.

Theorie Y Manager ... glaubt der Mensch sieht Arbeit als natürlich an und wird unter den richtigen Umständen nicht nur hart arbeiten, sondern auch nach Eigeninitiative und der Übernahme von Verantwortung streben.

Theorie Z Manager (Ouchi) ... glaubt der Mensch strebt nach Möglichkeiten aktiv am Management des Unternehmens mitzuwirken und ist durch Teamarbeit und das Teilen von Verantwortung motiviert.

Breite Klassifizierung von Führungsstilen

Autoritär (autokratisch)

Die Macht liegt beim Führenden und alle Gruppeninteraktionen sind zur Führungsperson hin gerichtet. Nur der Führende hat Entscheidungsgewalt.

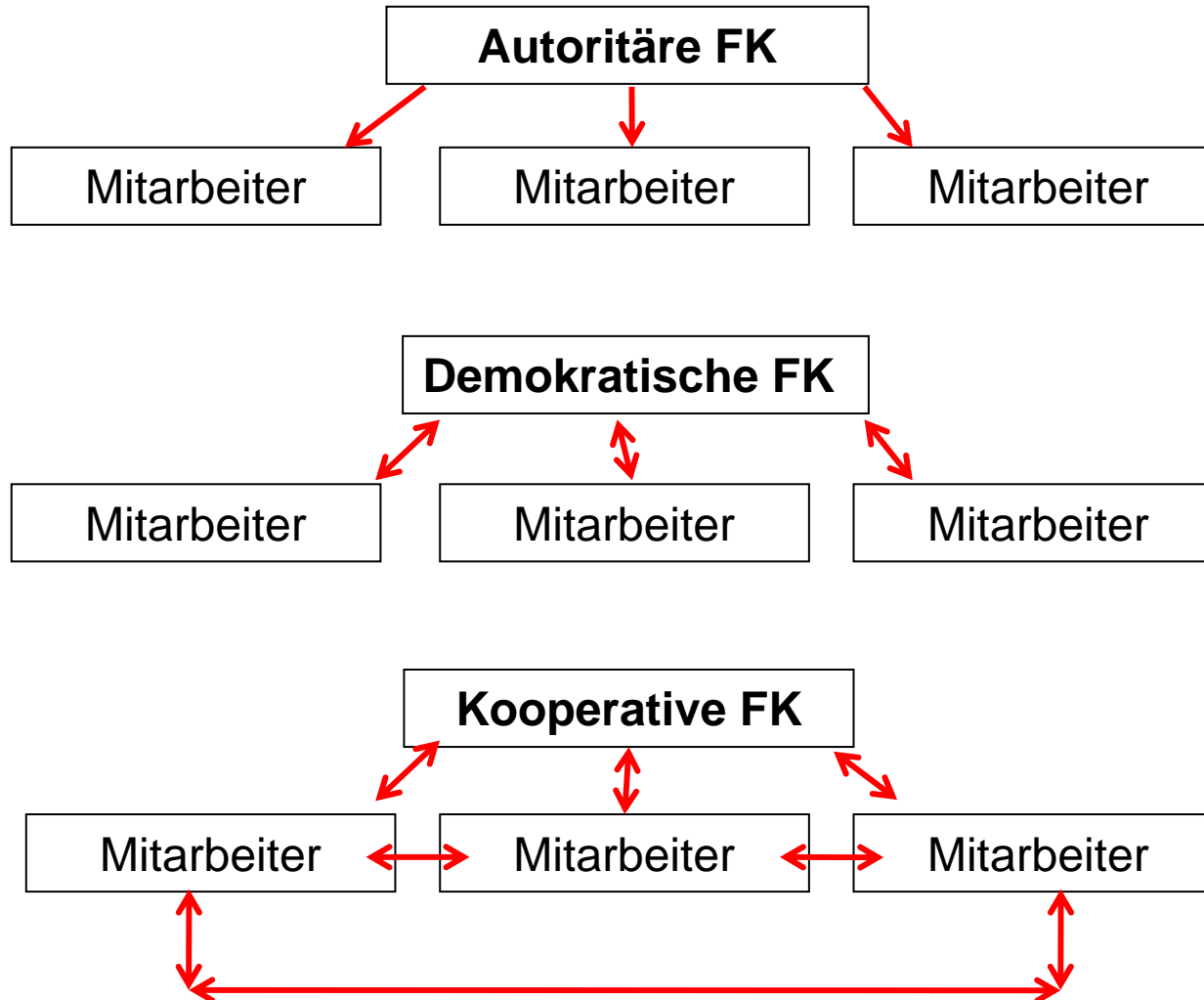
Demokratisch (partizipativ)

Die Macht liegt (mehr) bei der Gruppe, in der es größere Interaktion gibt. Führungsaufgaben sind in der Gruppe verteilt. Die Führungsperson ist Teil der Gruppe. Die Gruppe hat Einfluss auf die Entscheidungen.

Kooperativ

Die Führungsperson erkennt, dass die Gruppe selbständig arbeiten kann und macht die bewusste Entscheidung nicht einzugreifen und gibt der Gruppe großen Handlungsspielraum. Die Gruppe trifft die Entscheidungen. Die Führungsperson ist aber in unterstützender Funktion allzeit ansprechbar.

Kommunikationsfluss



Führungsstile

Modelle

Kontinuumtheorie (Tannenbaum/Schmidt)

Verhaltensgitter (Blake/Mouton)

Reifegrad-Theorie (Hersey/Blanchard)

3-dimensionales Modell (Rosenstiel)

Rahmenbedingungen

Vorteile

Situative Verhaltenstheorien

Verschiedene Situationen erfordern verschiedenes Führungsverhalten

- ✚ Kontinuum-Theorie (Tannenbaum, Schmidt, 1958)
- ✚ Reifegrad-Theorie (Hersey, Blanchard, 1982)
- ✚ Entscheidungsmodell (Vroom, Yetton, 1973)

Situative Eigenschaftstheorien

Fokus auf Eigenschaften für bestimmte Situationen

- ✚ Kontingenztheorie (Fiedler, 1965/67)

Universelle Verhaltenstheorien

- ✚ Ohio State Studien (1957)
- ✚ Verhaltensgitter (Blake, Mouton, 1986, 1991)
- ✚ Transformationale Führung

Universelle Eigenschaftstheorien

- ✚ Assessment Center Verfahren










Zwei-Dimensionale Führungsstil-Konzepte

Kennzeichnung eindimensionaler Konzepte

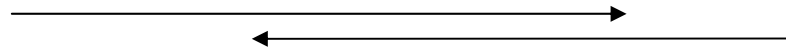
Führungsstilprägende Merkmale werden anhand eines Kontinuums beschrieben (Michigan-Schule: Autoren wie Likert, Burns, Bass, Peters/Austin). Führungsstile wurden mit einer Skala von Werten beschrieben, die als Extrempunkte "**Mitarbeiterorientierung**" (für einen personenorientierten Führungsstil) und "**Leistungsorientierung**" (für einen aufgabenorientierten Führungsstil) aufwiesen.

7-stufige Typologie der Partizipation am Entscheidungsprozess

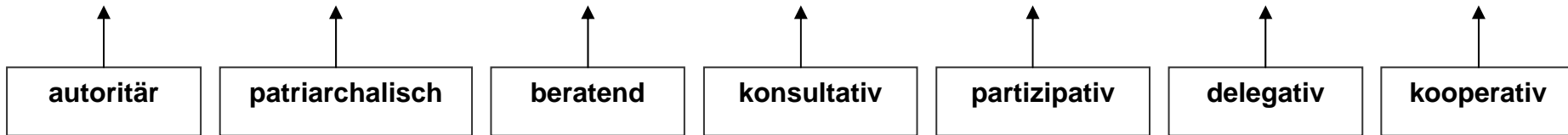
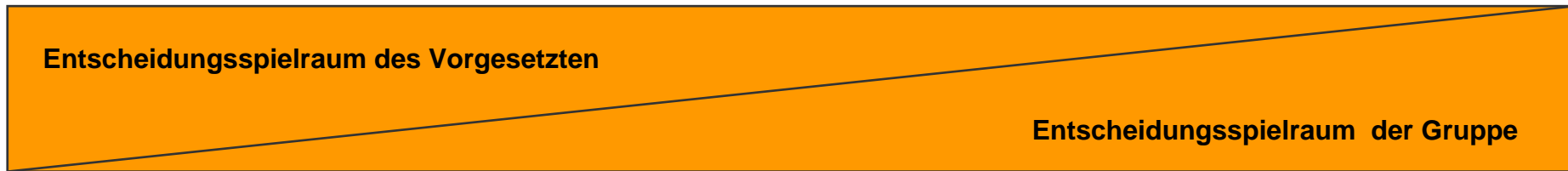
-  **Autoritär:** FP entscheidet und ordnet an
-  **Patriarchisch:** FP entscheidet, versucht aber zu überzeugen bevor er anordnet
-  **Beratend:** FP entscheidet, erlaubt aber Fragen um Akzeptanz zu gewinnen
-  **Konsultativ:** FP informiert über Absichten, hört Meinungen bevor er endgültige Entscheidung trifft
-  **Partizipativ:** Gruppe entwickelt Vorschläge, FP entscheidet
-  **Delegativ:** Gruppe entscheidet nachdem FP Handlungsspielraum festgelegt hat
-  **Kooperativ:** Gruppe entscheidet, FP ist Koordinator nach innen und außen

Kontinuum-Theorie (Tannenbaum, Schmidt)

Autoritärer Führungsstil



Kooperativer Führungsstil



FK entscheidet und ordnet an

FK entscheidet, versucht aber zu überzeugen bevor er anordnet

FK entscheidet, erlaubt aber Fragen um Akzeptanz zu gewinnen

FK informiert über Absichten, hört Meinungen bevor er endgültig entscheidet





Gruppe entwickelt Vorschläge, FK entscheidet

Gruppe entscheidet nachdem FK Handlungsspielraum festgelegt hat

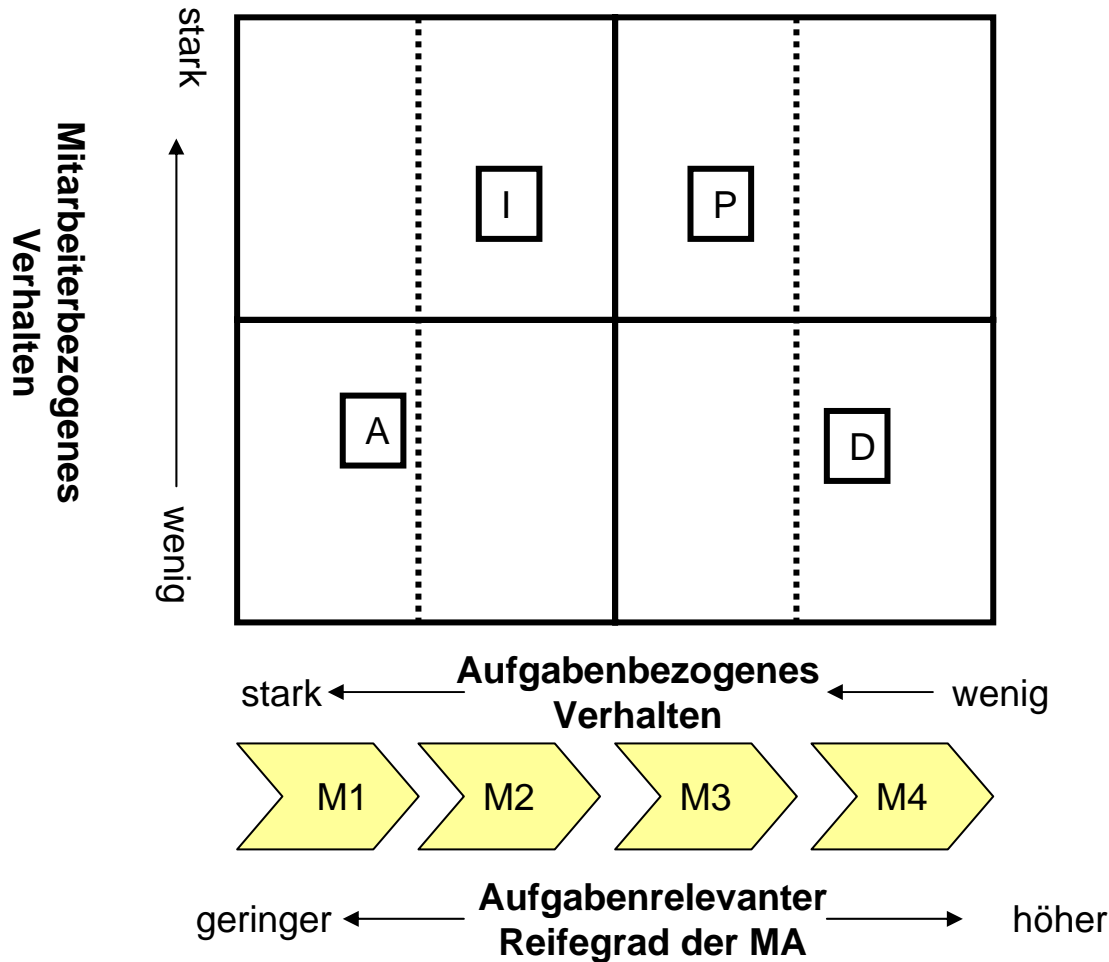
Gruppe entscheidet, FK ist Koordinator nach innen und außen

Reifegrad-Theorie (Hersey, Blanchard 1982)

Das Führungsverhalten und die Wahl des Führungsstils ist vom Reifegrad des Mitarbeiters abhängig, der bestimmt wird von:

-  Leistungsmotivation
-  Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme
-  Aufgabenspezifische Ausbildung
-  Erfahrung

Reifegrad-Theorie (Hersey, Blanchard 1982)



M1: geringe MA Reife—primär aufgabenorientiert führen

M2: mäßige MA Reife—aufgabenorientiert führen

M3: höhere MA Reife—mehr MA orientiert führen

M4: reifer MA—selbstständig arbeiten lassen

A = Autoritativer Stil

I = Integrationsstil

P= Partizipationsstil

D = Delegationsstil

Kennzeichnung zweidimensionaler Konzepte

Die Ohio-Schule (Autoren: Halpin und Winer) erforschte Führungsverhalten anhand zweier (unabhängiger) Hauptdimensionen. Die Dimension "**consideration**„ gibt demnach wieder, in welchem Ausmaß ein Vorgesetzter menschliche Wärme, Vertrauen und Respekt vor Untergebenen zeigt. Andererseits wird mit der Dimension "**Initiating structure**" auf die Aktivitäten des Vorgesetzten bezuggenommen, die mit der Effektivierung des Leistungsprozesses zusammenhängen (z.B. Kompetenzdefinition und -abgrenzung, Planung des Aufgabenvollzugs, Kontrollen, Leistungsanreize)

Die Ergebnisse von Halpin und Winer führten aber noch nicht zu befriedigenden Ergebnissen: Es gelang nur in Ausnahmefällen verschieden Ausprägungen dieser Dimensionen beliebig miteinander zu kombinieren. Aussagen waren also **immer nur für eine Person** zu machen (keine gruppendedynamischen Prozesse abbildbar).

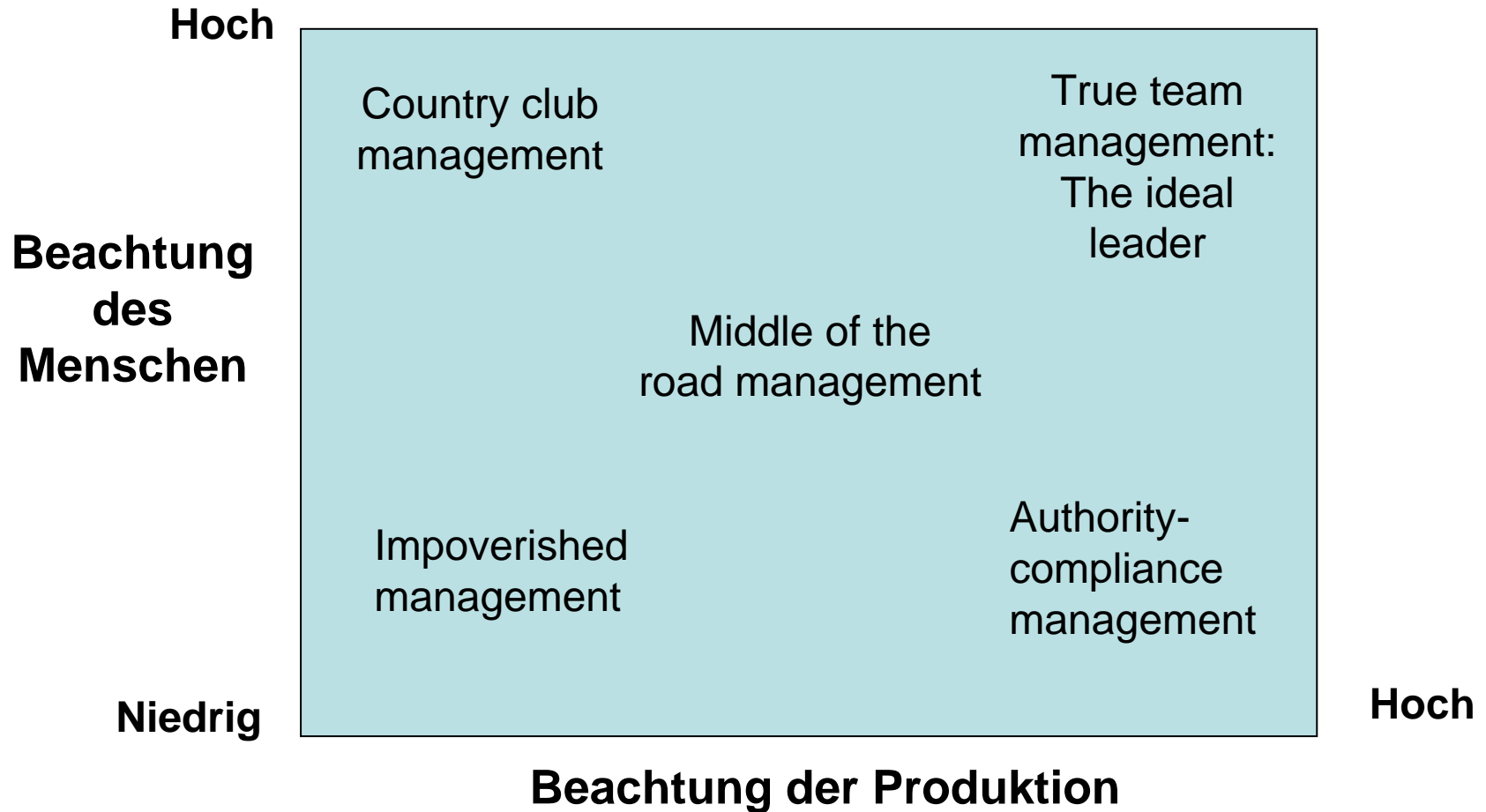
Weiterentwicklung und Vermarktung des Konzepts von **Blake/Mouton** mit dem

Managerial Grid ("Verhaltensgitter")

Unterschied zwischen den Konzepten:

Weitere Differenzierung in der Quadratform, indem beide Dimensionen in neun Abschnitte unterteilt werden. Zweck: Unterschiedliche Ausprägungsgrade sind differenziert zu erfassen. Daraus lassen sich 81 Quadrate bilden, die das unbewusste Gefühl der Reduktion der enormen Komplexität des Führungsgeschehens vermitteln.

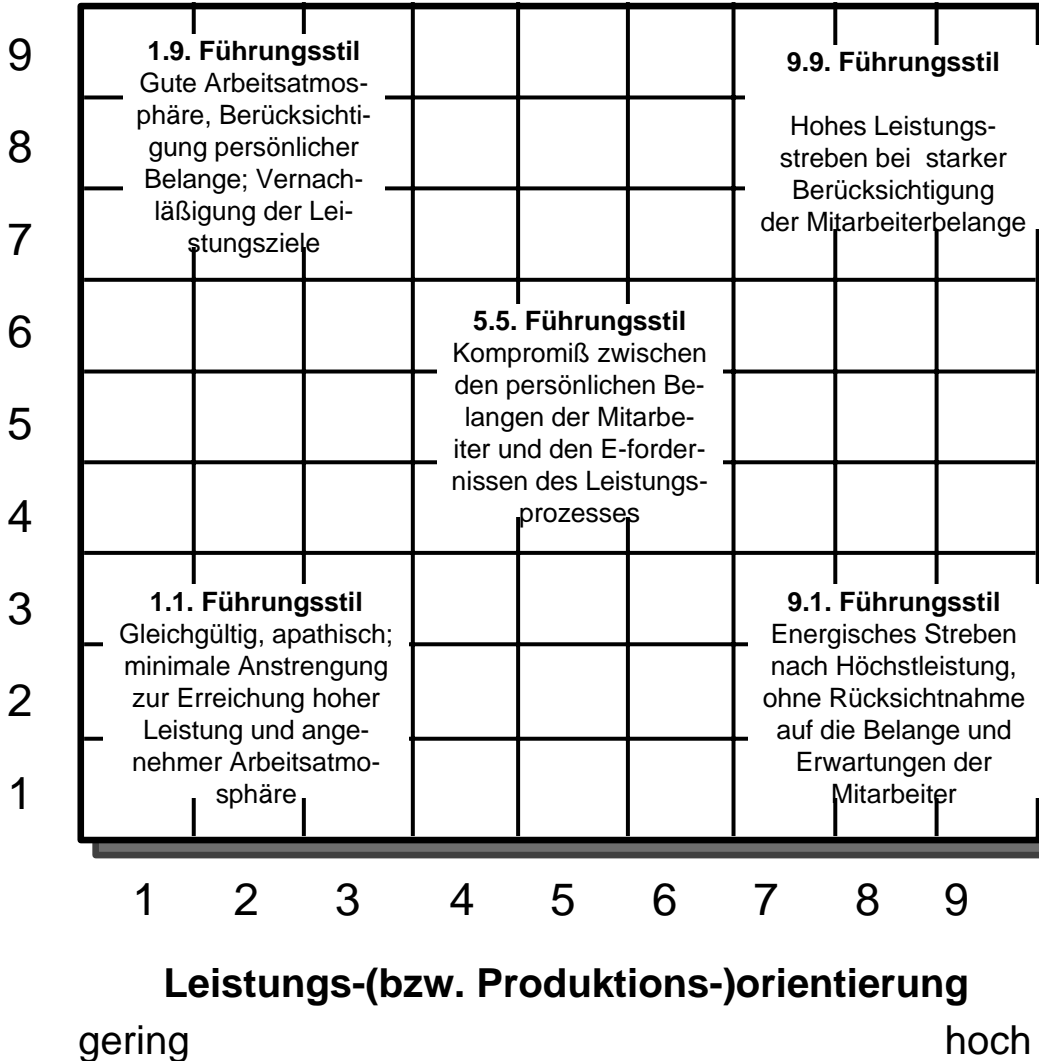
Verhaltensgitter (Blake/Mouton 1968 & McCanse 1991)



hoch

Mitarbeiterorientierung

gering



(Blake / Mouton:
The new managerial grid, Houston
1978, vgl. hierzu S. 11)

Country Club Management

„seid nett zueinander“; spannungslose, freundliche Atmosphäre mit wenig Leistungsdruck und Streben; zu idealistisch

Impoverished Management

„unmöglicher Führungsstil“ da keine Führung statt findet; Apathie und Resignation herrschen

Middle of the Road Management

„normales“ Führungsverhalten; ein Kompromiss, der meist nur zu ausreichenden Leistungen führt

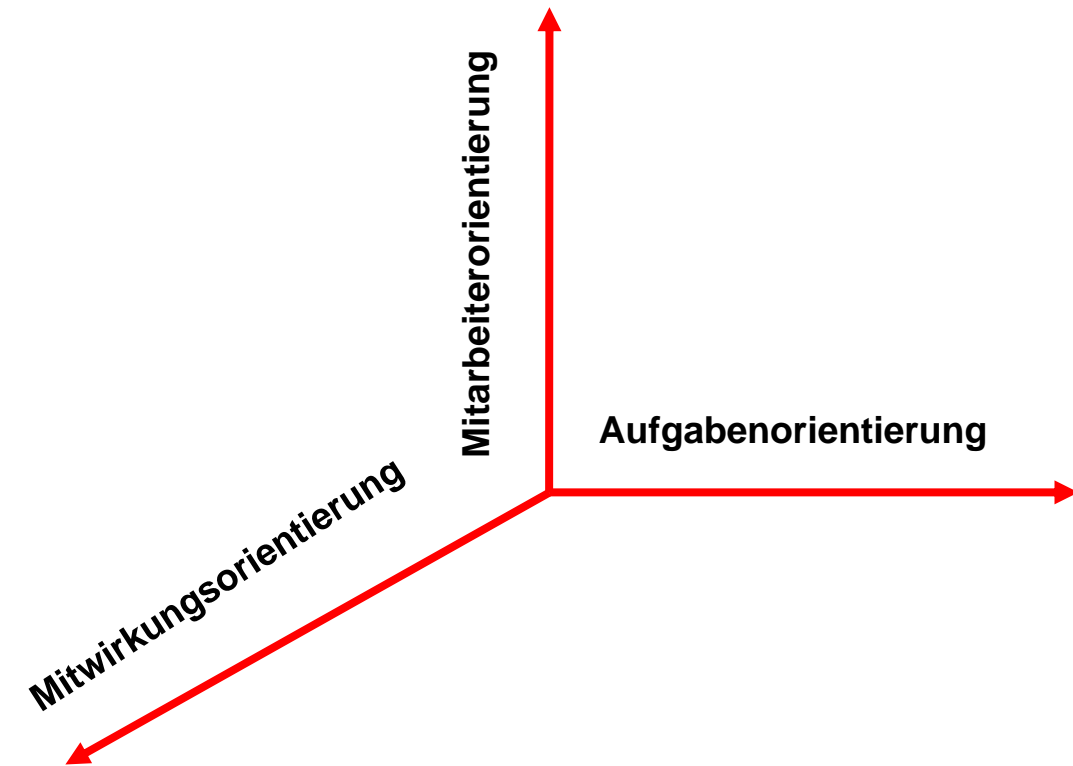
Authority Compliance Management

„autoritärer“ Stil, der zwar Arbeitsleistung betont aber langfristig menschliche Bedürfnisse vernachlässigt und somit demotivierend sein kann

The Ideal Leader

„partizipativer“ Stil; anzustrebender Führungsstil da hohe Arbeitsbelastung begeisterter Mitarbeiter, die als Team ein gemeinsames Ziel verfolgen

3-Dimensionales Modell (Rosenstiel)



6 Führungsstile:

Autoritär: nur sachbezogen, ohne MA-Mitwirkung oder Rücksicht für MA - Bedürfnisse

Patriarchalisch: starke Sach- und MA-Orientierung, aber kaum MA-Mitwirkung bei Entscheidungen

Kumpelhaft: Lediglich MA-Orientierung

Laissez-Faire: Kaum Aufgaben-, MA- oder Mitwirkungsorientierung; es wird nicht geführt

Delegativ: sehr hohe Mitwirkungsorientierung, mit mittlerer Aufgaben und MA-Orientierung

Kooperativ: Sehr hohe MA-Orientierung mit starker Aufgaben- und Mitwirkungsorientierung

Rahmenbedingungen für Führungsstile

	Mehr autoritärer Führungsstil	Mehr partizipativer Führungsstil
Person	Starkes Niveaufälle zw. MA & FP MA mit überwiegend autoritären Wertvorstellungen, wenig Eigeninitiative und starker Sicherheitsorientierung	Geringes Niveaufälle zw. MA & FP MA mit hoher Leistungsmotivation, Initiative, Kreativität
Situation	Rasche Entscheidungen erforderlich Stabile Umwelt mit geringer Komplexität und Dynamik	Ideenreiche Entscheidungen Hohe Umweltkomplexität und Dynamik, starke Innovationszwänge
Aufgabe	Wenig Eigeninitiative, aber Pflichtbewusstsein & Zuverlässigkeit Hoher Routinegehalt	Eigeninitiative, Flexibilität und unkonventionelles Vorgehen Nicht-standardisiert, verlangen innovative Lösungen
Organisationsstruktur	Starke Hierarchie & vertikale Kommunikation (Anordnung, Meldung) Hoher Organisationsgrad	Aufgelockerte Hierarchie und freie Kommunikation Geringer Organisationsgrad

Vorteile von Führungsstilen

Autoritärer Führungsstil	Partizipativer Führungsstil
Rasche Entscheidungen	Qualifizierte Entscheidungen durch Einbezug des Sachverständnisses der MA
Klare, eindeutige Rollenverteilung	Höhere Innovationsrate bei engagierten MA
Erleichterte Koordination aller Aktivitäten	Höhere Zufriedenheit bei MA, die nach produktiver Selbstentfaltung streben
Höhere Zufriedenheit bei autoritätsangepassten MA	Ausschöpfung & Förderung des Kreativitätspotenzials
Bestmögliche Nutzung von Spezialbegabungen und Fachkenntnissen der MA	Förderung des Führungsnachwuchses

Autoritäres und partizipatives Führungsverhalten in der Praxis

- ✚ Demokratisches Führungsverhalten führt zu positiveren Einstellungen der Gruppe zur Führungsperson
- ✚ Besserer Gruppenzusammenhalt bei demokratischer Führung
- ✚ Höhere Beständigkeit, Qualität und Originalität der Arbeit
- ✚ Autoritär geführte Gruppen weisen oft quantitativ höhere Leistungen auf

Die moderne Führungsforschung betrachtet kooperative/ demokratische sowie aufgabenorientierte Führungsstile als positiv und lehnt autoritäre Führung meist ab. Allerdings müssen die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Führungsverhalten

Effektives Führungsverhalten in der Praxis

Eine gute Führungskraft ...

Neuere Ansätze

Führung von Teams

Effektives Führungsverhalten in der Praxis (Ohio State- und Michigan State-Forschung)

Effektive Führungspersonen demonstrierten

- ✚ Delegation von Autorität, einschließlich Entscheidungsbefugnissen
- ✚ Vermeidung zu großer individueller Kontrolle
- ✚ Interesse am und Einfühlungsvermögen in den Mitarbeiter als Individuum
- ✚ Partizipativer Einsatz zur Lösung von Problemen
- ✚ Hohe Leistungsstandards

Eine gute Führungskraft ...

- ✚ ...setzt sich durch Überzeugen statt durch Anordnen durch
- ✚ ...erstellt Teams und sorgt für sehr gute Kommunikationsmöglichkeiten
- ✚ ...bewegt auf allen Ebenen die Mitarbeiter dazu, einen aktiven Beitrag (Wünsche, Verbesserungen, etc.) zum Unternehmenserfolg zu leisten
- ✚ ...bietet Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre eigenen Ziele mit denen des Unternehmens zu verknüpfen, damit aus Betroffenen Beteiligte werden
- ✚ ...setzt den Mitarbeitern nur Ziele, die sie auch erreichen können
- ✚ ...bringt Interesse und Einfühlungsvermögen für die Probleme anderer auf
- ✚ ...hilft unerfahrenen Mitarbeitern, Selbstvertrauen aufzubauen
- ✚ ...legt Erwartungshaltungen eindeutig offen

Eine gute Führungskraft ...

- ✚ ...steht bei allen Herausforderungen hinter den Mitarbeitern
- ✚ ...überprüft bei Kritik die Gegebenheiten selbst, anstatt sich auf das Urteil Dritter zu verlassen
- ✚ ...richtet eigene Kritik nur an Ergebnissen, nicht an den Personen aus
- ✚ ...setzt Kontrollverfahren nur zur Prozessunterstützung ein, nicht als Druckmittel
- ✚ ...erkennt gute Leistungen an und honoriert sie
- ✚ ...sagt den Mitarbeitern, wie bedeutsam sie für die Organisation sind



Neuere Ansätze zur Klassifikation von Führungskräften (Bass, 1998)

Transformational Leaders

Leaders who are visionary agents with a sense of mission and who are capable of motivating their followers to accept new goals and ways of doing things

Charismatic Leaders

Leaders who inspire and motivate employees through their charismatic traits and abilities

Transactional Leaders

Individuals who exchange rewards for efforts and performance and work on a „something for something“ basis

Führung von Teams

Phase	Charakteristika	Rolle des Leiters
Forming	Ruhig, höflich, unsicher, wenig Konflikt, andere abschätzend	Mitglieder unsicher, brauchen Führung
Storming	Mehr Sicherheit, Konflikte und Persönlichkeiten treten auf	Meinungen und konstruktiven Konflikt zulassen
Norming	Konflikt behebt sich, Teamziele und -identität entwickeln sich	Zusammengehörigkeitsgefühl unter Mitgliedern fördern
Performing	Klare Ziele und Rollen, Fokus auf Ziererreicherung	Motivieren, beobachten, unterstützen
Adjourning	Ziele erreichen, Details abschließen, Übergang zum tägl. Geschäft	Danken, loben, Übergang zu neuen Rollen unterstützen



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit !!!**